

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan
dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan
PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga**

Riski Aryo Nugroho¹, Ari Pradhanawati², Rodhiyah³
riski.aryo.nugroho@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the influence of transformational leadership, corporate culture and compensation on the performance of the employees of PDAM Tirta Dharma Salatiga. This type of research is explanatory research. The population in this study is the employees of PDAM Tirta Dharma Salatiga with the total of 138 employees which is sampled 58 employees. Data were collected through interviews, questionnaires, and literature study. It uses Likert Scale for the measurement scale. For the method, it uses proportionate random sampling. For analyzing data, it uses simple linear regression and multiple linear regression to test the hypothesis using the t test and F test in SPSS 18.0.

The results show that the transformational leadership has a positive influence on employee performance. Corporate culture on employee performance affect positive. Compensation to employee performance have positive effect. Together variable transformational leadership, corporate culture and compensation have positive influence on employee performance.

The conclusion is that the transformational leadership, corporate culture, and compensation which are applied have been good and satisfactory. This research suggestions are the leaders should be more active in praising to the all subordinates every, employee should pay more respect of the co-workers opinions, and giving better and various compensation.

Keywords: Transformational Leadership, Corporate Culture, Compensation, and Employee Performance

ABSTRAK

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi dan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga. Tipe penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga sejumlah 138 karyawan dan sampel sebanyak 58 karyawan. Data dikumpulkan melalui wawancara, penyebaran kuesioner dan studi pustaka. Skala pengukurannya menggunakan skala *likert*. Metode yang digunakan adalah *proportionate random sampling*. Pada analisis data menggunakan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda dengan menguji hipotesis menggunakan uji t dan uji F dengan aplikasi SPSS 18.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Budaya perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan yang diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi yang diterapkan sudah baik dan memuaskan. Saran dalam penelitian ini diharapkan pimpinan harus lebih aktif dan giat dalam memberikan pujian kepada bawahan, setiap karyawan lebih menghargai pendapat rekan kerja, serta pemberian kompensasi yang lebih baik dan bervariasi

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suntoro dalam Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja oleh Ismail Nawawi Uha, 2013: 213). Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat penting bagi perusahaan karena apabila suatu perusahaan meningkatkan kinerjanya, segala aktivitas yang ada dalam perusahaan dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan hasil yang baik karena tenaga kerja bekerja secara optimal. Jika dalam perusahaan kinerja karyawan rendah, maka perusahaan tersebut akan banyak mengalami kesulitan bahkan kebangkrutan jika tidak segera ditangani. Oleh karena itu kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Ini menjadi dasar bahwa karyawan memegang peranan penting dalam perkembangan perusahaan ke depan.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang penting dalam setiap organisasi. Tanpa adanya pemimpin yang dapat mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi, efektivitas tidak akan dapat terlaksana. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan termasuk model kepemimpinan yang diterapkan sang pemimpin, juga kesiapan dan kematangan bawahan dalam menjalankan arahan dan instruksi pemimpin (Sentot Imam Wahjono, 2010:267). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2008:90).

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi (perusahaan) yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya perusahaan yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya perusahaan adalah mencoba untuk mengubah nilai-nilai, sikap dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh karyawan dari perusahaan tempatnya bekerja atas beban pekerjaan yang telah dikerjakannya. Dalam hal ini kompensasi yang dimaksud adalah kompensasi langsung yaitu gaji pokok yang dibayarkan pada karyawan setiap bulan dan kompensasi tidak langsung yang berupa pemberian jaminan keselamatan kerja, pemberian berbagai fasilitas dan tunjangan, pemindahan kerja pada posisi yang lebih menantang, pemberian promosi bagi tenaga

kerja yang berprestasi. Program kompensasi ini penting bagi perusahaan karena kompensasi mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan komponen yang paling penting. Disamping itu kompensasi juga penting bagi seorang tenaga kerja karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka terhadap apa yang telah mereka kerjakan. Pemberian kompensasi yang tepat oleh perusahaan akan membuat karyawan lebih termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan tersebut. Karena dengan adanya peningkatan kinerja karyawan, itu berarti terpenuhinya standar-standar kerja yang ditetapkan perusahaan tersebut bagi karyawannya. Tak terkecuali bagi PDAM Tirta Dharma Salatiga. Namun pada kenyataan di lapangan masih banyak pengaduan pelanggan mengenai kemacetan air, kebocoran pipa, meteran yang rusak dan lain-lain. Berikut ini tabel mengenai laporan mengenai aduan pelanggan pada tahun 2011-2014 :

TABEL 1.1
LAPORAN PENGADUAN PELANGGAN
TAHUN 2011 – 2014

JENIS ADUAN	2011	2012	2013	2014
Air Macet	1.173	968	501	445
Kebocoran pipa	441	425	350	387
Meter rusak	926	932	629	589
Rekening	80	75	46	54

Dari tabel diatas dapat kita lihat walaupun laporan pengaduan pelanggan dari tahun ke tahun cenderung menurun namun jumlah laporan pengaduan masih tergolong tinggi yaitu ribuan dalam satu tahun.

Berdasar pada uraian di atas, penulis mengangkat judul **”Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga”**.

KERANGKA TEORI

Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang diterapkan (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2008:49). Menurut John C Maxwell dalam Perilaku Organisasi Sentot Imam Wahjono (2010:266), kepemimpinan adalah pengaruh dan kemampuan memperoleh pengikut, dan menjadi seorang yang diikuti orang lain dengan senang hati dan penuh keyakinan. Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2005:299). Kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi (Sofyandi dan Garniwa, 2007:174)

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, 2008:90).

Budaya Perusahaan

Berdasarkan perkembangan istilah, menurut Ismail Nawawi Uha (2013:4) ada empat istilah yang memiliki makna yang sama, yaitu :budaya pabrik, budaya perusahaan, budaya bisnis, dan budaya organisasi. Ndraha dalam Uha (2013:5) berpendapat bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) adalah aplikasi budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha (organisasi/ perusahaan). Dipihak lain, Kirana mengemukakan bahwa pembicaraan tentang budaya perusahaan/ organisasi menyangkut berbagai topik bahasan, di antaranya nilai yang dianut, simbol, kebiasaan rutin dalam perusahaan, teladan atau model, penyesuaian diri dan “cerita-cerita” yang dihidupkan.

Jadi, pada dasarnya *corporate culture* atau budaya perusahaan adalah aturan main yang ada dalam perusahaan yang akan menjadi pegangan bagi sumber daya manusia (SDM) dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut. Dapat juga dikatakan, budaya perusahaan adalah pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi/perusahaan, termasuk pemikiran, tindakan, dan pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Kompensasi

Dalam bukunya Heidjrachman (2002:138) kompensasi adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan kehidupan yang layak bagi kemanusiaan dan dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan, undang-undang peraturan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja.

Kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada pegawai yang diterima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan/ sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu untuk memenuhi kebutuhannya. Besarnya kompensasi menerima status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika kompensasi yang diterima karyawan semakin besar maka jabatannya semakin tinggi. Setatusnya semakin baik dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya akan semakin banyak pula. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Dari uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa mereka dan kompensasi tersebut dapat dinilai dengan uang atau tanpa uang dan mempunyai kecenderungan yang tetap.

Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2003:339) mendefinisikan kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Sedangkan Thomson (2002:78) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari apa yang dilakukan oleh karyawan. Selain itu, Thomson juga mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari keandalan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, dan kualitas kerja yang dihasilkan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan

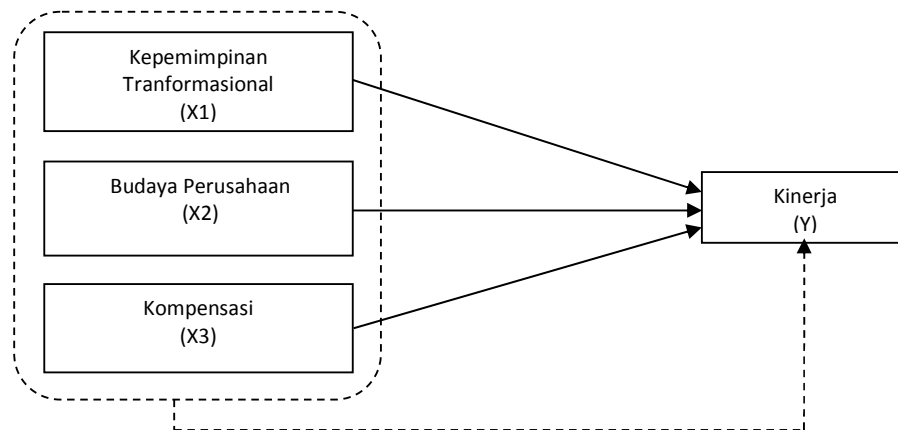
tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai peranannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani, 2010: 548).

HIPOTESIS

Untuk memberikan pedoman dan arah yang jelas dalam melakukan penelitian dan pembahasan masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian ini maka diperlukan hipotesis penelitian. Hipotesis merupakan jawaban sementara atas masalah penelitian yang diajukan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori-teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. (Sugiyono, 2009: 93). Berdasarkan pada kerangka teori yang telah dijabarkan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga.
- Ada pengaruh antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga .
- Ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga.
- Ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga.

Gambar 1.3
Skema Hubungan Antar Variabel



Keterangan :

X1 = Kepemimpinan Transformasional

X2 = Budaya Perusahaan

X3 = Kompensasi

Y = Kinerja Karyawan

————> = Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual

- - - - -> = Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan

METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan tipe *explanatory research* karena didalamnya menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

SAMPEL

Sampel penelitian ini adalah 58 karyawan yang bekerja di PDAM Tirta Dharma Kota Salatiga. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Probability Sampling*. *Probability Sampling* dimana teknik sampling (teknik pengambilan sampel) yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Metode yang digunakan adalah *proportionate random sampling* pada setiap bagian. Bagian-bagian tersebut yaitu bagian teknik, bagian keuangan dan umum, dan bagian pelayanan pelanggan. Adapun jumlah sampel yang diambil secara proporsional ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1.3
Jumlah populasi dan sampel

Bagian	Jumlah populasi	Jumlah sampel
• Teknik	75 orang	$(75:138) \times 58 = 31,52$ = 32 orang
• Keuangan dan Umum	34 orang	$(34:138) \times 58 = 14,29$ = 14 orang
• Pelayanan Pelanggan	29 orang	$(29:138) \times 58 = 12,19$ = 12 orang
Total	138 orang	58 orang

Sumber : Data Primer yang telah diolah, 2015

Metode analisis data yang digunakan merupakan analisi data kuantitatif dengan menggunakan data-data kuantitatif yang sudah tersusun dalam tabel dan perhitungannya menggunakan uji statistik SPSS for windows 18.00. Alat analisis data kuantitatif terdiri dari Regresi Sederhana dan Regresi Berganda.

HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif, ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,522 dan koefisien korelasi sebesar 0,492 serta memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 24,2%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan secara signifikan berpengaruh positif dan kuat, ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,551 dan koefisien korelasi sebesar 0,680 serta memberikan kontribusi sebesar 46,2%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif, ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,709 dan koefisien korelasi sebesar 0,489 serta memberikan kontribusi sebesar 23,9%.

Secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,745 serta memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 55,5%.

PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan jawaban dari pertanyaan dalam penelitian ini adalah: (1) ada pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga. (2) ada pengaruh positif antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga. (3) ada pengaruh positif antarkompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga. (4) ada pengaruh positif antara variabel kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga. Hasil penelitian ini membuktikan sejumlah penelitian terdahulu yang menemukan bahwa ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan sedang, ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,522 dan koefisien korelasi sebesar 0,492 serta memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 24,2%. Berdasarkan hasil penelitian dari Tria Mondiani (2011) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan Semarang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja, dan terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Selain itu, sesuai dengan studi Bass et.al. dalam Rani Mariam (2009:36) yang menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan secara signifikan berpengaruh positif dan kuat, ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,551 dan koefisien korelasi sebesar 0,680 serta memberikan kontribusi sebesar 46,2%. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan secara parsial antara budaya organisasi terhadap kinerja dan secara simultan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang. Sesuai dengan teori Kotter dan Heskett dalam Uha (2013:218) bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya kinerja organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan sedang, ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,709 dan koefisien korelasi sebesar 0,489 serta memberikan kontribusi sebesar 23,9%. Semakin baik/puas karyawan dengan kompensasi yang diterima dari perusahaan, maka kinerja akan semakin meningkat. Sebaliknya semakin tidak baik kompensasi yang diberikan, maka kinerja karyawan juga akan semakin menurun. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh I Wayan Niko Susanta dkk., (2013) menyatakan bahwa adanya hubungan signifikan antara kompensasi dan kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja. Sesuai dengan teori yang diungkapkan Mangkuprawira (2004:196) yang

menyebutkan jika kompensasi dikelola dengan baik, maka akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik.

Secara bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi sebesar 0,745 serta memberikan kontribusi terhadap kinerja sebesar 55,5%.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pengujian yang diperoleh dari penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Salatiga dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional sudah terlaksana dan diterapkan dengan baik, hal ini didukung oleh sebagian besar responden yang menilai kepemimpinan transformasional baik. Namun, masih ada sebagian kecil responden yang menilai kepemimpinan transformasional masih menganggap kurang baik.
2. Budaya perusahaan sudah terlaksana dan diterapkan dengan baik, hal ini didukung oleh sebagian besar responden yang menilai budaya perusahaan baik. Namun, masih ada sebagian responden yang menyatakan cukup baik.
3. Kompensasi yang diberikan perusahaan tergolong memuaskan, hal ini dibuktikan dengan penilaian responden yang menilai kompensasi yang diberikan perusahaan masih masuk dalam kategori memuaskan. Namun, masih ada yang menyatakan kurang puas dengan kompensasi yang diterima.
4. Kinerja karyawan di PDAM dapat dikatakan tergolong tinggi. Namun, berdasarkan kategorisasi masih terdapat kinerja karyawan yang berada pada kategori rata-rata.
5. Hasil dari ketiga variabel bebas (kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi) menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Faktor yang paling tinggi pengaruhnya dari hasil diatas adalah variabel budaya perusahaan dengan hasil pengaruh sebesar 0,401 terhadap kinerja karyawan, artinya dimana perusahaan masih mengalami kesulitan dalam pemilihan variabel mana yang harus dipilih untuk meningkatkan kinerja karyawannya, variabel budaya perusahaan bisa dijadikan pilihan yang utama dan pertama untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hal ini bukan berarti mengabaikan variabel lainnya diluar budaya perusahaan.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adapun saran-saran yang diberikan untuk perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin harus lebih aktif dan giat dalam memberikan konsiderasi individual yaitu perhatian pribadi kepada bawahan yang membutuhkan perhatian khusus berkaitan dengan pekerjaan, serta melakukan pujian secara terbuka.
2. Budaya perusahaan sebaiknya lebih disosialisasikan lagi agar setiap karyawan mengetahui betul apa tujuan perusahaan sehingga setiap karyawan mau bekerja keras dan visi misi perusahaan dapat tercapai.

3. Perusahaan sebaiknya memberikan kompensasi yang lebih bervariasi seperti memberikan beasiswa untuk anak-anak karyawan yang berprestasi atau meningkatkan nilai kompensasi yang berupa bonus dan tunjangan akhir tahun.
4. Untuk meningkatkan kualitas/mutu pekerjaan karyawan perlu diadakan pelatihan dan pengembangan serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Sedangkan untuk frekuensi tingkat kesalahan yang pernah dibuat oleh karyawan sebaiknya dilakukan tindakan koreksi dan perbaikan agar tidak terjadi kesalahan di masa mendatang.
5. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya meneliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan di luar variabel kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan dan kompensasi. Sebagai contoh diantaranya adalah motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja.

DAFTAR REFERENSI

Buku:

- Dharma, Surya. 2011. **Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya**. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Eugene Mc Kenna dan Nic Beech. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta : Andi
- Ghozali, Imam. 2007. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS**. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Handoko, Hani. 2003. **Manajemen. Edisi 2**, Yogyakarta : BPFE UGM
- Hasan, M. Iqbal. 2002. **Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya** Bogor : Ghalia
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2000. **Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2005. **Perilaku Organisasi**-Ed 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2010. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia**. Bandung: Refika Aditama.
- _____. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**. Jakarta : Ghalia
- Muljono, Djokosantosa. 2003. **Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi**. Jakarta : Elex Media Komputindo Gramedia
- Poerwanto. 2008. **Budaya Perusahaan**. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Ranupandojo, Heidjrachman. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. **Budaya Organisasi**. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani S. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik**-Ed. 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. 2008. **Perilaku Organisasi Buku 2**, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2008. **Perilaku Organisasi. (Edisi : 12)**. Jakarta : Gramedia

- Simamora, Henry. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III**. Jakarta : STIE YKPN
- Sofyandi, Herman dan Iwa Garniwa. 2007. **Perilaku Organisasional, Edisi Pertama**. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sugiyono. 2009. **Metode Penelitian Bisnis**. Jakarta: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Uha, Ismail Nawawi. 2013. **Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja**. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umam, Khaerul. 2012. **Manajemen Organisasi**. Bandung: Pustaka Setia
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. **Perilaku Organisasi. Edisi Pertama**. Yogyakarta :Graha Ilmu.
- Wibowo. 2011. **Budaya Organisasi:Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang**. Jakarta: Rajawali Pers.

Jurnal:

- Taurisa, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati. **Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol.19, No.2, Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang, September 2012**. Semarang : Magister Manajemen UNDIP.
- Susanta, I Wayan Niko, dkk. **Jurnal Ilmiah Elektronik Infrastruktur Teknik Sipil Vol.2, No.2, Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Jasa Konstruksi di Denpasar, April 2013**. Denpasar : Teknik Sipil UNUD

Skripsi:

- Farida Maghfiroh, Salis. 2012. **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Ungaran**. FISIP UNDIP.
- Lestari, Siti. 2010. **Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Manggar Sarine Pati**. FISIP UNDIP
- Lubis, Ronna. 2012. **Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum Semarang**. FISIP UNDIP.
- Maghfiroh, Ririn. 2012. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Produksi PT. Djarum Unit Kerja SKT megawon II)**. FISIP UNDIP.
- Mondiani, Tria. 2011. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan Semarang**. FISIP UNDIP.
- Prihayanto, Susandi. **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Jawa Tengah – DIY)**. FEB UNDIP.